

雇傭職業能力開發研究  
第17卷(2), 2014. 8, pp. 29~54  
© 韓國職業能力開發院

## 기업의 평가역량구축 실태와 개선방안

송 영 숙\*

본 연구의 목적은 우리나라 30대 대기업의 평가역량구축에 대한 실태 분석을 하고, 평가역량구축을 개선하는 방안을 모색하는 것이다. 본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구문제는 다음과 같다. (1) 우리나라 기업의 평가역량구축 실태를 분석하기 위한 분석틀은 무엇인가? (2) 우리나라 기업의 평가역량구축 실태는 어떠한가? (3) 우리나라 기업의 평가역량구축을 위한 개선방안은 무엇인가?

가정 및 동기, 역량, 자원, 실무, 활용의 다섯 가지 구성요소를 포함하는 실태 분석틀을 개발한 후 우리나라 30대 대기업 소속 조직원들을 대상으로 설문조사를 시행하였다. 다섯 곳의 기업집단 소속 총 106명의 조직원들이 설문에 참여하였으며, 설문결과는 일원변량분석, t검정, 상관분석 등 통계적 기법을 활용하여 분석하였다.

설문조사결과, 가정 및 동기, 역량, 자원, 실무, 활용의 모든 영역에서 보통정도 수준을 나타내어 우리나라 30대 기업집단의 평가역량구축이 확립되거나, 활발히 이루어지고 있다고 하기에는 부족한 실정이라 하겠다. 평가역량 강화 및 평가역량구축의 확립을 위해선 평가를 위한 인적·물적 자원을 확충하고, 평가 결과의 활용을 다양화하며, 조직의 목적, 문화, 특성, 풍토 등을 반영하는 보다 더 다차원적이고 체계적인 개선 노력이 이루어져야 할 것이다.

– 주제어 : 평가역량, 평가역량구축, 기업 실태

투고일: 2014년 07월 01일, 심사일: 07월 15일, 게재확정일: 08월 18일

\* 성균관대학교 교육학과 초빙교수 (songme@skku.edu)

## I. 서론

치열한 경쟁에서 살아남고 조직의 목적과 미션을 달성하기 위하여 조직의 역량 강화와 효과성 증진의 필요성이 한층 대두되고 있다. 평가는 지속적으로 조직 내 문제를 해결하고, 프로그램을 개선하며, 조직 구성원의 학습을 촉진하여 조직의 역량을 강화하고, 조직 구성원의 성과를 향상하며, 조직의 효과성을 높이는데 이바지할 수 있으므로, 최근에는 조직의 역량 중에서도 평가역량의 강화에 대한 논의가 활발히 일고 있다(Cousins, Goh, Elliott, Aubry & Gilbert, 2014a; 송건섭·이윤식·제갈돈, 2006; 이석민, 2011).

조직의 평가역량(Evaluation Capacity)이란 평가를 위한 인적·물적 자원과 평가가 수행되는 실재를 의미한다(Boyle, Lemarie & Rist, 1999). 평가역량을 갖춘 조직은 평가를 위한 충분한 인적·물적 자원을 확보하고, 활발한 평가 실체가 이루어지는 조직이다. 조직이 평가역량을 갖추거나 기존의 평가역량을 강화하기 위해서는 조직 내 평가역량구축(Evaluation Capacity Building)이 이루어져야 한다. 조직의 평가역량구축은 평가역량을 강화하려는 의도된 과정과 활동으로 구조, 절차, 풍토, 문화, 전략 등 조직의 인프라 및 체제를 마련하는 것이다. 평가가 조직의 문화에 자리매김하고, 제도화되어 질 높은 평가가 체계적으로 수행되도록 제반 여건을 마련하는 것은 평가역량을 강화하기 위해서 필수적이라 할 수 있다.

조직의 평가역량을 강화하고, 평가역량구축을 도모하는 것은 우리나라 기업에도 필요하다. 변화와 혁신을 통한 기술 개발, 일과 삶의 조화에 기반을 둔 생산성 증진, 글로벌 시장에서 경쟁력 확보 등 우리나라 기업 안팎에 처한 상황에 효과적으로 대처하기 위해서는 평가를 수행하고, 평가 결과를 활용하여 책무성을 높이고, 조직 구성원의 학습을 조장하며, 합리적 의사결정과 수준 높은 성과관리를 통해 기업의 역량을 향상하고 변화를 이루어야 하기 때문이다. 평가역량의 강화와 평가역량구축은 급속도로 변하는 안팎의 환경에 대하여 우리나라 기업이 유연하고 효과적으로 대처할 수 있도록 역량을 키우고 체계를 갖추도록 할 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 우리나라 30대 대기업의 평가역량구축이 어떻게 이루어지고 있는지를 실태 분석하고, 개선방안을 모색하는 것이다. 본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구문제는 다음과 같다.

- (1) 우리나라 기업의 평가역량구축 실태를 분석하기 위한 분석틀은 무엇인가?
- (2) 우리나라 기업의 평가역량구축 실태는 어떠한가?
- (3) 우리나라 기업의 평가역량구축을 위한 개선방안은 무엇인가?

## II. 이론적 배경

평가역량구축에 관한 선행연구를 고찰하여 우리나라 30대 대기업의 평가역량구축 실태를 조사하기 위한 분석틀을 제시하였다.

### 1. 평가역량구축 모형 및 구성요소

평가역량구축에 관한 다양한 모형들이 제시되고 있다. 본 절에는 주로 조직 차원에서 제안된 평가역량구축 모델 및 구성요소를 살펴보겠다. 수요와 공급모형에 기초한 Boyle et al.(1999)의 평가역량구축 모형은 평가의 공급과 수요가 각각 강한 경우와 약한 경우, 모두 네 가지 경우를 평가역량 및 평가결과의 활용과 연계하여 설명하고 있다. 평가의 공급이 강하면 평가역량이 높을 것이고, 평가의 수요가 강하면 평가 결과의 활용이 높아진다는 논리로 평가의 공급과 수요가 모두 강하면 평가역량도 높고, 평가 결과의 활용도 높으며, 그렇지 않은 경우에는 평가역량이 제한적이거나, 평가결과의 활용이 제한적이거나, 혹은 평가역량과 평가결과의 활용이 모두 제한적으로 이루어진다는 것이다. 평가의 공급과 관련된 요소로 평가를 위한 인적·물적 자원 등을 고려할 수 있으며, 평가의 수요와 관련된 요소로는 이해관계자들의 평가 정보에 대한 요구 등을 고려할 수 있다. Boyle et al.(1999)의 평가역량구축 모형은 평가역량구축을 위해서는 평가에 대한 요구 즉 수요적인 측면과 더불어 인적·물적 자원 등과 같은 공급적 측면이 모두 활발히 이루어져야 함을 제안하고 있다.

Preskill & Boyle(2008)에 따르면, 평가역량구축의 목적은 조직 구성원들이 평가에 대한 지식, 기술, 태도를 습득하는데 있다. 습득된 평가에 대한 지식, 기술, 태도를 학습 전 이를 통해 현장에 적용하여 지속적 평가 실무를 가능하게 하는 것이 평가역량구축의 중요한 부분을 차지한다. 조직원들에게 평가에 대한 지식, 기술, 태도를 육성하기 위해서 인턴십, 코칭, 회의 등 10가지 평가역량구축 전략을 사용할 수 있으며, 조직 구성원들이 가진 평가에 대한 기대, 가정, 동기가 평가역량구축을 위한 노력을 설계하고, 실행하고, 평가하는 데에 반영된다(Preskill & Boyle, 2008). 한편, Preskill & Boyle(2008)은 조직의 리더십, 문화, 체제와 구조, 의사소통채널을 조직 구성원들의 평가에 대한 지식, 기술, 태도의 습득과 지속적인 평가 실무에 영향을 미치는 조직적 요인으로 제시하였다. Preskill & Boyle(2008)의 모형은 조직구성원들의 평가에 대한 지식, 기술, 태도 습득 즉 역량 구축과 지속적 평가실무 수행이 평가역량구축을 위한 핵심적 요소임을 제안하고 있으며, 조직구성원들이 평가에 대해 갖는 기대, 동기, 가정 등이 조직의 평가역량구축을 달성하는데 직접적 영향을 주고 있음을 나타내고 있다.

평가역량구축의 구성요소로 조직구성원들의 역량, 조직의 자원, 평가 결과의 활용을 중시한 모형으로 Suarez-Balcazar et al.(2010)의 모형이 있다. Suarez-Balcazar et al.(2010)의 평가역량구축 모형은 개인적 요소, 조직적 요소, 맥락적·문화적 요소들로 구성되었는데, 개인적 요소로는 준비성, 역량, 지식과 기술이 있고, 조직적 요소로는 리더십, 학습 환경, 자원과 지원이 있으며, 개인적 요소와 조직적 요소는 서로 영향을 주고받으며, 맥락적·문화적 요소에 내재해 있다. Suarez-Balcazar et al.(2010)에 따르면, 이들 개인적 요소와 조직적 요소들은 평가역량구축의 중요한 결과인 평가와 업무의 연계, 평가 결과의 활용을 예견할 수 있는 요소들이다.

Labin, Duffy, Meyers, Wandersman & Lesesne(2012)은 통합적 평가역량구축 모형으로서 요구-활동-결과로 구성된 로직(logic) 모델을 제안하였다. 평가역량구축에 관한 광범위한 문헌조사를 기초로 각 단계별 구성요소를 제시하였다. 평가역량구축의 이유를 설명하는 요구단계에는 이유, 동기, 목적, 목표, 풍토, 자원과 가정 등으로 구성되어 있으며, 평가역량구축이 어떻게 이루어지는가를 설명하는 활동단계는 전략, 실행, 평가로 구성되어 있고, 그리고 마지막 평가역량구축의 성과를 설명하는 결과단계는 개인적 및 조직적 차원의 성과, 프로그램 성과, 부정적 성과, 교훈으로 구성되어 있다. Labin et al.(2012)의 평가역량구축 모형 역시 앞서 논의한 모형들과 마찬가지로 조직구성원들의 평가에 대한 역량, 기대 및 동기, 자원을 주요 구성요소로 제시하고 있다.

Cousins, Goh, Elliott & Bourgeois(2014b)은 평가의 수행과 활용에 초점을 맞춘 평가역량구축 모형을 제시하였다. 이 모형은 평가 수행 역량, 평가적 탐구, 평가 활용 역량 간의 관계를 중심으로 평가역량구축을 설명하면서 평가역량구축의 선행조건으로 조직구성원들의 평가에 대한 지식, 기술, 능력과 조직의 지원 구조를 제시하고, 평가역량구축의 결과로 조직의 학습역량과 조직적 차원의 결과를 선정하였다(Cousins et al., 2014b). 평가의 수행 역량과 평가의 활용 역량을 갖추고, 평가적 탐구를 추진하는 것은 결과적으로 평가가 조직의 일상과 문화에 자리매김하고, 평가체제가 조직의 학습 체제에 통합되었다는 것을 의미하므로, 평가적 탐구의 결과는 조직의 학습 역량 구축과 다양하고 다차원적인 학습의 지속적 발생이라고 볼 수 있다. Cousins et al.(2014b)의 평가역량구축 모형은 평가 수행 역량, 평가적 탐구, 평가 활용 역량을 강조하면서 평가역량구축이 조직의 학습역량 향상 및 학습 체제 구축과 어떻게 통합되어 발전할 수 있는지를 나타내고 있다.

지금까지 살펴본 평가역량구축 모형 및 구성요소들을 분석해 보면, 모형마다 강조하는 부분이 다르고, 다양한 평가역량구축의 구성요소들을 제시하였으나, 주요 모형들 전반에 걸쳐서 중요하게 다루어지는 평가역량구축의 구성요소들은 조직구성원들이 가지고 있는 평가 및 평가역량구축에 대한 가정 및 동기, 평가에 대한 지식과 기술, 평가를 위한 자원, 평가 실무, 평가 결과의 활용 등이다. 한편, 가정 및 동기, 역량, 자원, 실무, 결과의 활용은 평가 및 평가역량구축과 직접 연계된 요소들이라 할 수 있는데, 이들 평가역량구축과 관련된 직접적 요소들은 조직차원의 평가역량구축 정도를 효과적으로 나타내준다는 점에서 평가역량구축 실태 분석을 위해 활용하기에 적합하다고 볼 수 있다.<sup>1)</sup>

## 2. 기업의 평가역량구축 실태 분석틀

개인적 차원의 가정 및 동기, 역량과 조직적 차원의 자원, 실무, 활용이 평가역량구축의 중요한 구성요소이므로 이들 평가역량구축 구성요소들이 어떻게 이루어지고 있는지를 분석함으로써 우리나라 30대 대기업의 평가역량구축 실태를 파악할 수 있다. 이에 본 연

1) Cousins, Goh & Clark (2004)은 평가역량구축을 직접적 평가역량구축(direct evaluation capacity building)과 간접적 평가역량구축(indirect evaluation capacity building)으로 구분하였는데, 직접적 평가역량구축은 평가와 직접 연관되어 수행되는 계획된 평가역량구축 활동들, 예를 들어 평가 훈련, 평가결과 발표회의 등을 의미하는 반면, 간접적 평가역량구축은 이해관계자들이 평가에 참여함으로써 습득하게 되는 평가 지식 및 기술 등을 의미한다.

구에서는 평가역량구축 선행연구에서 중요하게 제시하는 가정 및 동기, 역량, 자원, 실무, 활용의 평가역량구축 구성요소를 포함하는 우리나라 30대 대기업의 평가역량구축 실태 분석들을 <표 1>과 같이 개발하여 사용하였다.

<표 1> 기업의 평가역량구축 실태 분석틀

구성요소	세부내용	참고문헌
가정 및 동기	의사결정 정보 제공, 프로그램 개선에 기여, 조직학습에 기여, 이해관계자 참여에 대한 인식, 평가에 대한 학습 요구	Preskill & Boyle(2008), Stockdill, Compton, & Baizerman(2002), Taylor-Ritzler et al.(2013), Labin et al.(2012)
역량	평가계획 수립, 목적과 목표 진술, 성과 지표 파악, 평가문제 수립, 평가정보 수집 및 분석, 평가보고서 작성, 평가역량	Nelson et al.(2011), Preskill & Boyle(2008), Suarez-Balcazar et al. (2010)
자원	평가활동을 위한 시간, 평가계획, 평가 예산, 평가전문가, 평가정책/전략, 평가 정보관리시스템	Boyle et al.(1999), Taylor-Ritzler et al.(2013), Labin et al.(2012)
실무	훈련, 내·외부평가자, 평가활동, 계획대로 평가 진행, 평가 공유, 이해관계자 참여, 직무와 평가의 연계	Cousins et al.(2014b), Labin et al. (2012), Preskill & Boyle(2008), Stockdil et al.(2002)
활용	프로그램 개선, 의사결정, 프로그램 중단, 모니터링, 조직원의 학습, 상사 보고, 조직구성원 설득	Cousins et al.(2014b), Taylor-Ritzler et al.(2013)

가정 및 동기는 평가역량구축을 위한 선행조건으로 조직에서 평가역량을 구축하기로 한 이유에 해당한다. 책무성과 학습 등에 대한 조직의 외부적 요구가 평가역량구축을 위한 동기가 되기도 하고, 조직 내 평가의 역할 및 기능 증대, 조직구성원의 평가 역량 함양 필요 등 조직의 내부적 요구 역시 평가역량구축을 위한 동기가 될 수 있다(Preskill & Boyle, 2008). 조직구성원들의 평가역량을 증진시키고, 평가역량구축을 추진하는 조직은 평가에 대한 긍정적인 가정과 인식이 조직 내 자리 잡고 있다고 볼 수 있다(Preskill & Boyle, 2008; Stockdill, Compton & Baizerman, 2002; Taylor-Ritzler et al., 2013; Labin et al., 2012). 다시 말해, 평가 및 평가적 탐구는 유용한 정보를 산출하여 이를 바탕으로 한 합리적 의사결정이 가능하도록 하며, 조직 학습과 조직 발전에 이바지할 수 있다 등 평가에 대한 긍정적 가정과 인식이 팽배한 조직일수록 조직원들의 평가역량을 향상하고 평가역량구축을 추진할 가능성이 많으며, 이러한 평가

에 대한 긍정적 가정과 인식이 평가역량구축의 계기가 될 수 있다.

역량은 평가에 관한 지식과 기술을 의미한다. 평가에 관한 지식 및 기술은 평가는 무엇이며, 평가를 왜 하는가에 대한 지식뿐만 아니라 평가를 어떻게 하고, 평가 결과를 어떻게 활용하는가에 대한 지식과 기술을 포함한다(Nelson et al., 2011; Preskill & Boyle, 2008; Suarez-Balcazar et al., 2010). 본 연구에서는 구체적으로 평가계획을 세우고, 평가 문제와 평가 방법을 선정한 후, 자료 수집과 분석에 바탕한 평가보고서 작성 등 평가를 스스로 할 수 있는 능력을 갖추고 있는지를 고려하였다. 평가를 수행하기 위해서 외부전문가나 조직 내 몇몇 평가전문가에 의존한다는 것은 조직구성원들의 평가역량이 미흡하거나 평가역량 강화를 위한 노력이 부족하다고 볼 수 있으므로 조직구성원들의 평가 지식 및 기술 수준을 파악하는 것은 실태 분석에서 중요한 부분이라 할 수 있다.

자원은 평가를 위한 인력, 시간, 예산, 시설, 정보시스템 등 평가역량구축을 위해 필요하거나 평가역량구축에 영향을 미치는 인적·물적 자원을 포함한다(Boyle et al., 1999; Taylor-Ritzler et al., 2013; Labin et al., 2012). 평가역량구축은 여러 이해관계자가 참여하고, 조직 내에 다차원적으로 이루어지기 때문에 지속적인 인적·물적 자원이 확보되고 지원되어야 가능한 일이며, 평가역량구축의 수준, 정도 및 성과 역시 평가역량구축에 대한 인적·물적 자원에 영향을 받는다. 본 연구에서는 구체적으로 평가를 위한 시간 및 예산이 확보되어 있는지, 평가 전문가가 조직 내에 존재하는지, 평가 정책 혹은 전략이 수립되어있는지, 평가정보 및 자료를 위한 정보관리시스템이 구축되어 있는지 등을 고려하였다. 평가 정책 혹은 전략을 자원에 포함한 이유는 평가역량구축이 이루어지기 위해서는 조직의 제반 여건이 마련되어 있어야 하는데 평가를 위한 시간 및 예산과 마찬가지로 평가 정책 혹은 전략 역시 평가 수행을 위한 조직의 제반 여건이라는 점에서 조직의 자원으로 간주하였다.

실무는 조직 내 평가가 수행되는 실재를 의미한다(Cousins et al., 2014b; Preskill & Boyle, 2008; Stockdil et al., 2002). 실무는 조직이 평가역량구축을 위해 어떻게 노력을 하는지를 구체적으로 나타내준다는 점에서 의미가 있지만, 평가역량구축에 대한 조직의 가정 및 동기, 역량, 자원이 평가 실무를 매개로 하여 평가역량구축의 결과에 영향을 준다는 점에서도 실태 분석에서 중요한 부분을 차지할 수 있다(Labin et al., 2012). 본 연구에서는 평가역량구축 실무 영역에 대한 실태분석을 위해서 평가가 주로 내부평가자에 의해서 수행되는지 아니면 외부평가자에 의해서 수행되는지, 조직 내 평가 활동이 활발히 이루어지는지, 평가과정에 이해관계자가 참여하는지, 평가 훈련이 제공되

는지 등 조직 내 평가가 실제로 어떻게 이루어지고 있는지를 중심으로 분석하였다.

조직이 의도적인 목적을 갖고, 자원을 투자하여, 직원들의 평가 역량을 키우고, 평가 수행을 활발히 하였더라도 평가 결과가 의도한 목적대로 활용되지 않는다면, 평가가 조직의 학습 및 개발에 이바지하는 바가 현저히 떨어질 것이며, 평가역량구축을 위한 조직의 노력도 효과적이지 못할 것이다. 따라서 조직의 평가역량구축이 책무성을 높이고 직원들의 학습을 도모하여 조직의 개선과 발전에 이바지하기 위해서는 평가 결과가 조직의 특성과 상황에 맞게 다양한 목적으로 활용되는 것이 중요하다(Cousins et al., 2014b; Taylor-Ritzler et al., 2013). 본 연구에서는 평가역량구축의 활용 영역에 대한 실태 분석을 위해서 평가의 결과가 어떤 목적을 갖고, 어느 정도 활용되는지를 고려하였다.

### III. 연구 방법

평가역량구축 선행연구 분석을 바탕으로 개발된 기업 평가역량구축 실태 분석틀을 활용하여 설문조사도구를 만들고, 우리나라 30대 대기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사도구의 평가역량구축 실태 영역은 총 다섯 가지 영역, 즉 가정 및 동기, 역량, 자원, 실무, 활용으로 구성되었으며, 가정 및 동기 영역에는 5문항, 역량 영역에는 8문항, 자원 영역에는 6문항, 실무 영역에는 8문항, 활용 영역에는 7문항이 포함되었다. 리커트 5점 척도(1=매우 그렇지 않다. 5=매우 그렇다, 혹은 1=전혀 활용하지 않는다. 5=매우 자주 활용한다.)를 사용하였으며, 점수가 높을수록 평가역량구축이 활발히 이루어지고 있거나 평가의 결과가 빈번히 활용되는 것을 의미한다. 우리나라 30대 대기업은 2013년 6월을 기준으로 하여 공정거래위원회 홈페이지에서 상호 출자 제한 기업집단 30위 안에 속하는 기업집단으로 구분하였다. 30대 대기업을 대상으로 한 이유는 조직의 자원과 인력이 풍부하여 평가역량구축이 비교적 활발히 진행되고 있을 것이기에 평가역량구축 실태 분석에 적합하다고 하겠다.

자료의 수집은 2014년 4월 8일부터 5월 16일까지 온라인 조사와 우편 조사로 진행되었다. 다섯 곳의 기업집단 소속 직원들을 협력자로 확보하였으며, 이들에게 설문 가능



인원을 파악하여 가능 인원만큼 우편과 이메일로 설문지를 발송하였다. 이를 통해 총 214명에게 설문지가 배포되거나 설문 요청 메일이 송부되었으며, 총 106부의 설문지가 회수되거나 온라인으로 응답되었다(응답률 49.5%).<sup>2)</sup> 수집된 106부 설문 중에서 34부가 온라인으로 응답한 설문결과에 해당하였다. 응답자에 대한 인구통계학적 배경은 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 설문 응답자의 현황

구분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남	76	72.4
	여	29	27.6
연령	30세 미만	17	16.0
	30세 이상~39세 미만	61	57.5
	40세 이상~49세 미만	24	22.6
	50세 이상	4	3.8
학력	전문대졸	4	3.8
	4년제 대졸	62	58.5
	석사이상	40	37.7
근무기간	3년 미만	21	19.8
	3년 이상~5년 미만	21	19.8
	5년 이상~10년 미만	34	32.1
	10년 이상	30	28.3
직위	일반사원	82	77.4
	1차 관리자	16	15.1
	2차 관리자 이상	8	7.5
직무	행정	14	13.3
	영업	4	3.8
	기술	1	1.0
	고객서비스	3	2.9
	인사/교육	69	65.7
	기타	14	13.3
기업집단 <sup>3)</sup>	A	10	9.4
	B	13	12.3
	C	46	43.4
	D	16	15.1
	E	21	19.8

2) 분석대상은 총 106명이었으나 분석항목에 대한 응답여부에 따라 항목별 응답자 총수는 약간씩 다르다.

3) 원래 기업집단명 대신 임의로 기업집단명을 알파벳으로 코드화하여 자료를 분석하였다. 기업집단에 따라 소속 그룹의 1개 기업 혹은 여러 개 기업에서 자료를 수집하였다.

자료 분석은 SPSS 19.0 통계 프로그램을 사용하여 분석하였다. 우선 설문문항별 빈도와 기술통계량, 요인별 기술통계량을 살펴보았다. 평가역량구축 실태에 대한 기업별, 근무연한별, 직위별, 직무별 집단 간 차이를 검증하기 위해서 t-검정과 일원변량분석을 실시하였다. 일원변량분석의 경우 집단 간 차이를 구체적으로 알아보기 위해 사후검정방법으로 Scheffe 검정을 하였다. 또한, 요인들 간의 상관관계를 알아보기 위해 상관분석을 시행하였다.

본 연구에서 사용한 설문조사도구의 신뢰도 검증을 위하여 문항의 내적합치도 (Chronbach's  $\alpha$ )를 분석한 결과, 가정 및 동기, 역량, 자원, 실무, 활용의 각 분석영역의 내적합치도 값은 <표 3>과 같이 0.82~0.95로 분포하며 높은 내적합치도 값을 나타냈다.

<표 3> 설문조사도구의 신뢰도 검증 결과

영역	내적합치도 계수(Chronbach's $\alpha$ )
가정 및 동기	0.85
역량	0.95
자원	0.87
실무	0.82
활용	0.87

## IV. 연구 결과

### 1. 기업의 평가역량구축 실태

#### 가. 전반적인 실태

<표 4>에서 나타나듯이, 실태 영역별 전체평균값은 3.5를 약간 넘거나 그 이하로 기업 내 평가역량이 전반적으로 제대로 구축되어 있지 않다고 볼 수 있다. 가정 및 동기 영역의 전체평균값은 3.66으로 다른 영역보다 상대적으로 높은 전체평균값을 나타내었고, 자원과 실무 영역은 각각 3.39로 다른 영역보다 낮은 전체평균값을 나타내었는데, 설문조

사에 참여하였던 우리나라 30대 대기업 소속 조직구성원들은 평가의 필요성 및 중요성에 대해 상대적으로 높은 인식을 하고 있으나, 평가를 수행하기 위한 자원과 평가의 실무에 대해서는 상대적으로 낮은 수준에서 이루어지고 있다고 인식하였다.

<표 4> 실태 영역별 전체평균값

구분	가정 및 동기	역량	자원	실무	활용
전체평균	3.66	3.43	3.39	3.39	3.44
표준편차	0.66	0.79	0.75	0.60	0.69

#### 나. 가정 및 동기 영역의 실태

<표 5>에서 나타나듯이, 가정 및 동기 영역의 문항별 평균값은 기회가 주어진다면 평가에 대해 배우고자 한다는 문항의 평균값이 3.85로 다른 문항의 평균값보다 상대적으로 높았으며, 평가가 조직학습에 이바지한다는 문항의 평균값은 3.47로 상대적으로 낮은 평균값을 나타내었다. 평가에 대해 배우고자 한다는 문항에 대한 긍정적 응답의 비율은 70%에 달하는 것으로 나타났다. 한편, 평가에 이해관계자가 관여해야 한다는 문항의 평균값은 3.75로 가정 및 동기 영역의 다른 문항의 평균값에 비해 비교적 높은 평균값을 나타내었다.

<표 5> 가정 및 동기 영역의 평균값

구분	문항	평균	긍정적 응답의 비율(4+5의 %)
가정 및 동기	평가는 프로그램에 대한 의사결정을 위한 정보를 제공함	3.61	59%
	평가는 프로그램 개선을 위해서 필요함	3.64	61%
	평가는 조직학습에 기여함	3.47	55%
	평가에 이해관계자가 관여해야함	3.75	68%
	평가에 대해 배우고자 함	3.85	70%

가정 및 동기 영역의 실태에 대한 기업집단별, 근무연한별, 직위별로 인식의 차이가 있는지를 분석한 결과는 <표 6>와 같다. <표 6>에서 알 수 있듯이, 기업집단별, 근무연한별, 직위별로 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다.

&lt;표 6&gt; 가정 및 동기 영역의 기업집단별, 근무연한별, 직위별 차이 비교

구분			빈도	평균	표준편차	F	유의확률
가정 및 동기	기업집단별	A	10	3.62	0.76	1.031	0.395
		B	13	3.55	0.39		
		C	46	3.70	0.74		
		D	16	3.91	0.63		
		E	21	3.50	0.60		
	근무연한별	3년 미만	21	3.74	0.76	1.798	0.152
		3년 이상~5년 미만	21	3.40	0.63		
		5년 이상~10년 미만	34	3.65	0.74		
		10년 이상	30	3.82	0.48		
	직위별	일반사원	82	3.67	0.71	2.240	0.787
		1차 관리자	16	3.73	0.47		
		2차 관리자	8	3.53	0.50		

직무별로도 차이가 있는지를 살펴보았는데, 본 연구에 응답한 응답자의 다수가 소속 기업 집단에서 인사 혹은 교육에 종사하였으므로 인사 혹은 교육 직무 집단과 그 외 다른 직무에 종사하는 집단으로 나누어 두 집단의 가정 및 동기 영역의 실태에 대한 평균에 유의한 차이가 있는지를 분석하였다. <표 7>에서 알 수 있듯이, 인사·교육 직무 집단과 인사·교육 외 직무집단 간의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 가정 및 동기 영역의 실태에 대해 인사·교육 직무 집단의 평균값은 3.77이었고, 인사·교육 외 직무 집단의 평균값은 3.45였는데, 인사·교육 직무 집단이 인사·교육 외 직무 집단보다 가정 및 동기 영역의 실태, 즉 평가의 필요성과 기여, 평가훈련의 필요성 등에 대해 더 긍정적인 인식을 하고 있다고 볼 수 있겠다.

&lt;표 7&gt; 가정 및 동기 영역의 직무별 차이

구분			빈도	평균	표준편차	t값	유의확률
가정 및 동기	직무별	인사·교육	69	3.77	0.68	2.380*	0.019
		인사·교육 외	36	3.45	0.59		

\*p&lt;.05.

### 다. 역량 영역의 실태

역량 영역의 실태 분석 결과는 <표 8>에서 나타나듯이, 전반적으로 낮은 평균값인 것을 알 수 있다. 설문에 응답한 우리나라 30대 대기업 소속 조직구성원들은 프로그램의 성과지표를 안다는 문항에 대해 평균값이 3.61로 상대적으로 긍정적으로 응답하였으나, 평가 계획부터 평가보고서 작성까지 평가 수행을 위해 필요한 일련의 일들을 어떻게 수행하는지 알고 있는지에 대한 문항들에 대해서는 평균값이 3.35~3.48로 3.5도 되지 않는 비교적 낮은 수준을 나타냈다.

<표 8> 역량 영역의 평균값

구분	문항	평균	긍정적 응답의 비율(4+5의 %)
역량	평가계획을 세울 수 있음	3.35	41%
	측정가능한 프로그램의 목적과 목표를 알	3.48	54%
	프로그램의 성과지표를 알	3.61	58%
	평가문제를 결정할 수 있음	3.38	45%
	평가정보를 수집할 수 있음	3.42	51%
	평가정보를 분석할 수 있음	3.39	51%
	평가보고서를 작성할 수 있음	3.36	50%
	프로그램 평가를 할 수 있음	3.43	50%

역량 영역 실태에 대한 기업집단별, 근무연한별, 직위별로 집단 간 차이가 있는지를 분석한 결과는 <표 9>과 같다. <표 9>에서 알 수 있듯이, 기업집단별, 근무연한별, 직위별, 모두에서  $p=0.05$  유의수준에서 통계적으로 유의한 결과가 나타났다. 기업집단별 평균값을 비교해보면, D 기업집단의 평균값이 4.01로 가장 높았으며, B 기업집단의 평균값은 3.15로 가장 낮게 나타났다. 기업집단별 평균 차이에 대한 사후검정결과, D 기업집단의 평균값이 B와 E 기업집단의 평균값보다 통계적으로 유의하게 높았다. 근무연한별 차이의 경우, 10년 이상 근무한 집단의 평균값은 3.86인 반면 3년 미만 근무한 집단과 3년 이상~5년 미만 근무한 집단의 평균값은 각각 3.17과 3.15에 그쳤다. 근무연한별 평균 차이에 대한 사후검정결과, 10년 이상 근무한 기업집단의 평균값이 3년 미만 근무한 집단과 3년 이상~5년 미만 근무한 집단의 평균값보다 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다. 직위별 평균값의 차이를 살펴보면, 2차 관리자 집단의 역량 영역에 대한

평균값은 4.16으로 가장 높았고, 다음으로 1차 관리자 집단의 평균값과 일반사원 집단의 평균값 각각 3.78, 3.29인 것으로 나타났다. 직위가 높을수록 역량 영역의 실태에 대한 긍정적 인식을 하고 있다고 볼 수 있다. 직위별 평균 차이에 대한 사후 분석 결과에서도 집단 간 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

<표 9> 역량 영역의 기업집단별, 근무연한별, 직위별 차이 비교

구분			빈도	평균	표준편차	F	유의확률
역량	기업집단별	A	10	3.54ab	0.76	3.441*	0.011
		B	13	3.15b	0.42		
		C	46	3.40ab	0.90		
		D	16	4.01a	0.54		
		E	21	3.17b	0.73		
	근무연한별	3년 미만	21	3.17b	0.66	5.087*	0.003
		3년 이상~5년 미만	21	3.15b	0.67		
		5년 이상~10년 미만	34	3.39ab	0.89		
		10년 이상	30	3.86a	0.70		
	직위별	일반사원	82	3.29b	0.81	6.711*	0.002
		1차 관리자	16	3.78ab	0.42		
		2차 관리자	8	4.16a	0.66		

\* $p < .05$ .

주: 평균의 서로 다른 영문자는 사후검정결과 유의한 차이가 있음을 의미함.

역량 영역의 실태에 대한 직무별 집단 간 평균 차이도 분석하였으나, 인사·교육 직무 집단과 그 외 직무집단에서 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다.

## 라. 자원 영역의 실태

자원 영역의 실태는 <표 10>에서 알 수 있듯이, 평가 예산이 마련되어 있다는 문항에 대한 전체평균값이 3.03으로 자원 영역 문항의 평균값 중에서 가장 낮았고, 조직 내에 평가 전문가 혹은 평가 전담인력이 확보되어 있다는 문항에 대한 전체평균값은 3.04로 그 다음으로 낮았다. 평가 예산이 마련되어 있다는 문항에 대해 긍정적 응답을 한 비율도 29%에 그쳤으며, 조직 내 평가 전문가 혹은 평가 전담인력이 확보되어 있다는 문항에 대해서는 30%만이 긍정적인 응답을 하였다. 설문에 참여한 30대 대기업 조직구성

원들은 평가 수행 및 평가 역량 구축을 위한 자원으로 평가 예산과 평가 전문가 혹은 평가 전담인력이 조직 내에 마련되어 있다는 것에 대해 비교적 부정적으로 인식하고 있다고 볼 수 있다.

<표 10> 자원 영역의 평균값

구분	문항	평균	긍정적 응답의 비율(4+5의 %)
자원	평가활동을 위한 시간을 확보함	3.42	48%
	평가계획이 수립됨	3.86	73%
	평가 예산이 마련됨	3.03	29%
	조직 내 평가전문가가 있음	3.04	38%
	평가 정책 혹은 전략이 수립됨	3.48	54%
	평가정보를 위한 정보관리시스템이 구축됨	3.51	55%

<표 11>은 자원 영역 실태에 대한 기업집단별, 근무연한별, 직위별 집단 간 차이가 있는지를 분석한 결과이다. 일원변량분석 및 사후검정 결과, 자원영역의 실태에 대한 기업집단별, 근무연한별 평균값의 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 기업집단별 평균값을 비교해보면, C, B, D 기업집단의 평균값이 가장 높았고, 그다음으로 E 기업집단의 평균값이 높았으며, A 기업집단의 평균값이 가장 낮은 것으로 나타났다. A 기업집단의 평균값은 2.60에 그쳐 A 기업집단은 평가 수행을 위한 제반 자원이 다른 기업에 비해 매우 부족하다고 인식하였다. 근무연한에 따른 평균의 차이를 살펴보면, 10년 이상 근무한 집단의 평균값이 3.81로 가장 높았고, 5년 이상~10년 미만으로 근무한 집단의 평균값이 3.37로 다음으로 높았으며, 3년 미만 근무한 집단과 3년 이상~5년 미만으로 근무한 집단의 평균값이 각각 3.19, 3.04로 가장 낮았다.

<표 11> 자원 영역의 기업집단별, 근무연한별, 직위별 차이 비교

구분			빈도	평균	표준편차	F	유의확률
자원	기업집단별	A	10	2.60b	1.05	3.479*	0.010
		B	13	3.45a	0.52		
		C	46	3.54a	0.66		
		D	16	3.43a	0.89		
		E	21	3.40ab	0.65		
	근무연한별	3년 미만	21	3.19b	0.92	5.649*	0.001

(표 계속)

구분			빈도	평균	표준편차	F	유의확률
		3년 이상~5년 미만	21	3.04b	0.62		
		5년 이상~10년미만	34	3.37ab	0.77		
		10년 이상	30	3.81a	0.52		
	직위별	일반사원	82	3.36	0.78	0.656	0.519
		1차 관리자	16	3.40	0.74		
		2차 관리자	8	4.69	0.56		

\* $p<.05$ .

주: 평균의 서로 다른 영문자는 사후검정결과 유의한 차이가 있음을 의미함.

자원 영역의 실태에서도 직무별 집단 간 평균 차이를 분석하기 위해 t-검정을 시행하였으나, 인사·교육 직무 집단과 그 외 직무 집단 간에 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다.

#### 마. 실무 영역의 실태

〈표 12〉에서 알 수 있듯이, 실무 영역의 실태 분석 결과, 평가가 주로 내부평가자에 의해 수행된다는 문항에 대한 평균값과 긍정적 응답의 비율이 각각 3.90과 78%지만, 평가가 주로 외부평가자에 의해서 수행된다는 문항에 대한 평균값과 긍정적 응답의 비율은 각각 2.47과 18%를 나타냈다. 따라서 설문에 참여한 우리나라 30대 대기업에서 이루어지는 평가는 주로 내부평가자에 의해서 수행되고 있다고 볼 수 있겠다. 또한, 평가를 위한 훈련이 제공된다는 문항에 대한 평균값과 긍정적 응답의 비율이 각각 3.24와 44%로 나타났는데, 앞서 가정 및 동기 영역의 실태 결과에서 평가에 대해 배우고자 한다는 문항에 대한 평균값과 긍정적 응답의 비율이 각각 3.85와 70%인 것을 살펴볼 때, 조직 구성원들은 기회가 된다면 평가에 대해 배우고자 하나 평가를 위한 훈련이 비교적 많이 제공되고 있지 못하는 것으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

<표 12> 실무 영역의 평균값

구분	문항	평균	긍정적 응답의 비율(4+5의 %)
실무	평가를 위한 훈련이 제공됨	3.24	44%
	평가는 주로 내부평가자에 의해 수행됨	3.90	78%
	평가는 주로 외부평가자에 의해 수행됨	2.47	18%
	조직 내 평가활동이 활발함	3.38	38%

〈표 계속〉



구분	문항	평균	긍정적 응답의 비율(4+5의 %)
	평가는 중단이나 변화 없이 계획된 대로 진행됨	3.58	57%
	평가의 목적, 방법, 진행 과정이 조직 내 공유됨	3.60	58%
	평가에 이해관계자가 참여함	3.42	50%
	나의 직무와 평가는 밀접히 연계되어 있음	3.54	51%

실무 영역의 실태에 대한 기업집단별, 근무연한별, 직위별 차이를 분석한 결과는 <표 13>와 같다. 기업집단별, 근무연한별 집단 간 평균값의 차이가 통계적으로 유의하게 나타났다. 기업집단별 평균값을 비교해보면, D 기업집단의 평균값이 3.68로 가장 높았으며, C, B, E 기업집단의 평균값이 각각 3.52, 3.19, 3.19로 다음으로 높았으며, A 기업집단의 평균값이 3.03으로 가장 낮은 것으로 나타났다. 근무연한별 집단 간 평균값 차이에 대해서 살펴보면, 일원변량분석 및 사후검정 모두에서 유의하였으며, 10년 이상 근무한 기업집단의 평균값이 3.71로 가장 높은 것으로 나타났으며, 3년 이상 5년 미만 근무한 기업집단의 평균값이 3.03으로 가장 낮은 것으로 나타났다. 직위별 집단 간 차이 및 인사·교육 직무 집단과 인사·교육 외 직무 집단 간의 차이에 대한 분석에는 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다.

<표 13> 실무 영역의 기업집단별, 근무연한별, 직위별 차이 비교

구분			빈도	평균	표준편차	F	유의확률
실무	기업집단별	A	10	3.03b	0.57	3.683*	0.008
		B	13	3.19ab	0.38		
		C	46	3.52ab	0.59		
		D	16	3.68a	0.67		
		E	21	3.19ab	0.59		
	근무연한별	3년 미만	21	3.37ab	0.60	5.977*	0.001
		3년 이상~5년 미만	21	3.03b	0.50		
		5년 이상~10년미만	34	3.35ab	0.60		
		10년 이상	30	3.71a	0.54		
	직위별	일반사원	82	3.34	0.60	1.703	0.187
		1차 관리자	16	3.48	0.58		
		2차 관리자	8	3.73	0.65		

\* $p < .05$ .

주: 평균의 서로 다른 영문자는 사후검정결과 유의한 차이가 있음을 의미함.

## 바. 활용 영역의 실태

평가 결과가 어느 정도 활용되는지에 대한 실태 분석 결과는 <표 14>과 같다. 지속적인 모니터링과 재정지원자 혹은 상사 보고를 위해 활용된다는 문항에 대한 평균값은 각각 3.77과 3.79로 활용 영역의 다른 문항의 평균값들에 비해 상대적으로 높았지만, 불필요한 프로그램 중단과 직원들의 학습에 대한 문항의 평균값은 각각 3.05와 3.26으로 상대적으로 낮게 나타났다. 설문에 참여한 30대 대기업 소속 직원들은 평가 결과가 총괄평가의 형태로 직원들의 학습을 위해 활용되기보다는 형성평가의 형태로 프로그램의 개선을 도모하고 재정지원자와 상사에게 보고하기 위해 활용되고 있다고 인식하는 것으로 볼 수 있다.

<표 14> 활용 영역의 평균값

구분	문항	평균	긍정적 응답의 비율(4+5의 %)
활용	프로그램 개선	3.50	47%
	정보에 기반한 의사결정	3.40	46%
	불필요한 프로그램 중단	3.05	30%
	지속적인 모니터링	3.77	63%
	직원들의 학습	3.26	38%
	재정지원자 혹은 상사 보고	3.79	62%
	관리자 혹은 동료 설득	3.37	47%

<표 15>에서 알 수 있듯이, 활용영역 실태에 대한 기업집단별, 근무연한별, 직위별 차이를 분석한 결과 기업집단별 평균값의 차이가 통계적으로 유의하게 나타났다. 그러나 기업집단별 평균값의 차이를 세부적으로 분석하기 위해 실시한 사후검정에서는 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다.

<표 15> 활용 영역의 기업집단별, 근무연한별, 직위별 차이 비교

구분			빈도	평균	표준편차	F	유의확률
활용	기업집단별	A	10	3.53	0.56	2.817*	0.029
		B	13	3.22	0.64		
		C	46	3.58	0.72		

<표 계속>

구분			빈도	평균	표준편차	F	유의확률
		D	16	3.65	0.73		
		E	21	3.08	0.57		
	근무연한별	3년 미만	21	3.66	0.65	2.566	0.059
		3년 이상~5년 미만	21	3.17	0.59		
		5년 이상~10년미만	34	3.35	0.82		
		10년 이상	30	3.59	0.57		
	직위별	일반사원	81	3.46	0.69	0.524	0.594
		1차 관리자	16	3.29	0.70		
		2차 관리자	8	3.57	0.71		

\*p&lt;.05.

반면에, 인사·교육 직무집단과 인사·교육 외 직무집단 간 평균값의 차이는  $p=0.05$  유의수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. <표 16>에서 알 수 있듯이, 활용 영역의 실태에 대한 인사·교육 직무집단의 평균값은 3.58이었고, 인사·교육 외 직무집단의 평균값은 3.15로 인사·교육 직무집단의 평균값이 인사·교육 외 직무집단의 평균값보다 통계적으로 유의하게 높았다.

&lt;표 16&gt; 활용 영역의 직무별 차이 비교

구분		빈도	평균	표준편차	t값	유의확률
활용	인사·교육	69	3.58	0.68	3.134*	0.002
	인사·교육외 직무	36	3.15	0.61		

\*p&lt;.05.

## 사. 요인 간 상관분석

기업 평가역량구축의 주요 구성요소를 가정 및 동기, 역량, 자원, 실무, 활용으로 선정하고, 이들 다섯 가지 구성요소 즉, 실태 요인 간의 상관관계를 분석하였다. 요인 간 상관분석 결과는 <표 17>과 같다. <표 17>에서 알 수 있듯이, 모든 요인 간  $p=0.01$  유의수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 기업의 평가역량구축을 이루는데 가정 및 동기, 역량, 자원, 실무, 활용이 서로 밀접하게 연관되어 있음을 알 수 있다.

&lt;표 17&gt; 실태 영역 간 상관분석

구분	가정 및 동기	역량	자원	실무	활용
가정 및 동기	1				
역량	0.518**	1			
자원	0.543**	0.418**	1		
실무	0.613**	0.521**	0.682**	1	
활용	0.583**	0.382**	0.350**	0.568**	1

\*\*p<.01.

## 2. 논의

평가역량구축에 대한 가정 및 동기, 자원, 역량, 실무, 활용의 실태분석 결과를 바탕으로 우리나라 30대 대기업 평가역량 향상 및 평가역량구축 발전을 위한 개선방안에 대해 논의하면, 첫째 가정 및 동기, 자원, 역량, 실무, 활용에 대한 평가역량구축 실태가 전반적으로 보통 정도로 인식되고 있어 조직차원에서 평가역량구축을 위한 더 많은 노력이 필요하다고 할 수 있겠다. 가정 및 동기, 자원, 역량, 실무, 활용 영역 중에서 가정 및 동기 영역의 실태에 대한 인식이 다른 영역에 비해 상대적으로 긍정적이었는데, 이는 평가의 필요성, 동기 등 평가의 수요는 상대적으로 높았지만 평가의 실무 및 활용 등 평가의 공급은 낮은 것으로 볼 수 있다. 따라서 평가의 공급을 높여 평가를 위한 인적·물적 자원을 확충하고, 평가의 수행과 결과의 활용을 보다 효과적으로 진행할 필요가 있다.

둘째, 자원 영역과 실무 영역의 실태 조사 결과를 종합하여 보면, 조직 내 평가 전문가, 평가 전담인력, 평가예산 등이 부족하고, 평가를 위한 훈련 제공은 활발히 이루어지지 않으면서 내부평가자에 의해 평가가 주로 진행되고 있다고 볼 수 있는데, 이와 같은 상황에서 수행되는 평가는 프로그램의 목적과 특성 및 문제에 적합한 다양한 평가기법, 방법 등을 활용하며 전문성에 기반을 두어 과학적으로 이루어지고 있다고 보기 어렵다. 덧붙여, 역량 영역의 실태 결과가 모두 보통 정도로 부족한 수준을 나타내는 것도 전문적인 평가 지식과 기술을 바탕으로 평가가 수행되고 있다고 보기 어렵게 만든다. 자원의 제약과 전문성의 부족으로 행여 조직 내 평가가 형식화된 방식으로 단편적이고 일률적으로 진행되고 있다면 이를 개선하기 위해 노력하여야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서 수행한 상관분석의 결과에서도 알 수 있듯이, 평가역량구축 구성요소 즉 가정 및 동기, 역량, 자원, 실무, 활용 영역은 서로 밀접하게 연관되어 있다. 전문

성에 기반을 두어 수행하지 않는 평가는 평가결과의 활용을 제한적으로 만들 수 있는데, 본 연구의 결과에서도 나타나듯이 평가의 활용이 재정지원자나 상사의 보고를 위한 책무성의 측면에서 주로 활용되는 반면 조직 및 조직구성원의 학습을 위해서는 상대적으로 활발히 활용되지 못하고 있는 것으로 나타났다. 평가로부터 학습이 개인적, 집단적, 조직적 차원에서 이루어져 문제 해결과 합리적 의사결정을 도모하고, 조직의 학습역량을 강화하며, 평가가 조직 문화로 자리매김하도록 하기 위해서는 평가가 프로그램 수행에 대한 책무성의 측면에서만 활용되기보다는 학습적인 측면을 포함하여 더욱 다양한 목적에서 활용되어야 한다. 다양한 평가 목적에 따른 적합한 평가 결과의 활용이 이루어지기 위해서는 평가 전문성을 향상하는 평가에 대한 학습과 아울러 평가의 과정과 결과에서 활용이 발생하는 평가로부터의 학습이 모두 이루어지도록 개선하는 것이 바람직하다 (Song, 2011).

넷째, 역량, 자원, 실무 영역에 대한 실태 분석 결과, 기업집단별, 근무연한별로 유의한 차이가 나타났는데, 기업집단별 및 근무연한별로 역량, 자원, 실무 영역의 실태에 대한 인식 정도가 다르게 나타나는 주된 배경에는 평가역량구축이 조직의 특성, 풍토, 문화, 자원 등을 반영하여 이루어지기 때문이다 (Stockdill et al., 2002). 평가역량구축은 단순히 평가를 수행하는 것만을 의미하는 것이 아니라 질 높은 평가 수행 및 활용을 위한 제반 여건이 조직 내에 통합되는 것을 의미하기 때문에 서로 다른 기업집단별 특징, 풍토, 문화 등이 평가역량구축 실태에 그대로 반영되어 기업집단별 차이를 나타내는 것으로 볼 수 있다. 근무연한별 차이가 나타나는 배경에는 조직에 오래 근무할수록 소속 조직만의 특성, 풍토, 문화, 자원 등에 대한 이해가 높을 것이며 이와 같은 오랜 근무연한에 따른 소속 조직에 대한 깊은 이해가 평가역량구축 실태에 대해 상대적으로 강한 긍정적인 인식을 하도록 하였다고 볼 수 있다. 따라서 조직의 특성, 풍토, 문화를 반영하는 평가역량구축이 지속적으로 이루어져야 할 것이고, 조직원들의 평가역량 함양도 조직원들이 조직에 대한 이해 및 조직과 평가의 연계에 대한 이해를 높이는 것을 함께 고려하여 추진되어야 할 것이다.

## V. 결 론

평가역량구축에 관한 선행연구 분석을 바탕으로 우리나라 대기업 평가역량구축 실태 분석들을 제안하였으며, 30대 대기업을 대상으로 평가역량구축의 주요 구성요소인 가정 및 동기, 역량, 자원, 실무, 활용에 대한 설문조사를 시행한 결과, 이들 다섯 가지 영역 모두 실태 수준이 보통 정도로 인식되어 평가역량구축 활동이 활발하게 이루어지고 있다고 보기에는 부족한 것으로 나타났다. 평가에 대한 가정 및 동기, 평가 훈련에 대한 요구 등 평가의 수요적인 측면에 대한 인식이 상대적으로 긍정적이었으나, 조직의 부족한 자원과 역량의 여건 속에서 평가 실무와 평가의 활용이 제한적으로 이루어지고 있다고 볼 수 있다. 이처럼 우리나라 30대 대기업의 평가역량구축 활동이 활발히 이루어지지 않은 이유에는 조직 학습체제의 일환으로 평가를 인식하고, 조직의 목적을 달성하기 위해 여타 다른 조직 과정들과 연계된 전략적 과정으로 평가를 수행하기보다는 조직의 핵심적 과정과는 다소 동떨어진 단편적·지엽적으로 평가에 접근하기 때문이라 볼 수 있다. 또한, 산업의 고도화에 따른 양적 성장에서 질적 성장을 강조하고 있음에도 불구하고, 기업 내 평가의 질 개선을 위한 노력은 아직 부족하기 때문이라고 여겨진다. 우리나라 30대 대기업의 효과적인 평가역량구축을 위해선 평가를 위한 인적·물적 자원을 확충하며, 평가 결과를 다양하게 활용하며, 조직의 목적, 문화, 특성 및 풍토를 반영하는 보다 더 다차원적인 평가역량구축을 위한 노력이 체계적으로 이루어져야 할 것이다. 아울러 조직 학습체제에 통합된 전략적 과정으로 평가를 인식하고, 재접근하며, 평가의 질 개선을 위한 노력을 추진해야 할 것이다.

본 연구에서 제시한 연구결과를 이해하는 데에 몇 가지 제한점이 있는데, 우선 대기업 조직원에 대한 접근성의 어려움으로 인해 자료수집이 제한적으로 이루어졌다. 특히, 인사·교육 직무에 속한 조직 구성원들이 상대적으로 설문에 많이 참여하여, 다양한 직무에 해당하는 조직 구성원들의 의견이 충분히 수렴되지 못하였다. 또한, 평가역량구축은 기업집단별로 조직의 특성, 풍토, 문화 등에 맞게 다르게 이루어질 텐데, 본 연구가 취한 양적인 접근방법은 기업집단별로 상이하게 추진되는 평가역량구축의 내용을 깊이 있게

담아내는 데 제한적이었다. 따라서 기업의 평가역량구축에 대한 향후 연구는 자료 접근성의 어려운 점에도 불구하고, 광범위한 자료 수집을 통해 다양한 직무에 참여하는 조직구성원들의 의견을 반영하는 실태 분석이 이루어져야 할 것이다. 그리고 양적인 접근방법을 사용하여 우리나라 기업 평가역량구축의 전반적인 현황, 문제점, 및 쟁점 등을 분석하는 것도 중요하지만, 질적인 접근방법을 활용하여 기업 혹은 기업집단별로 각 조직이 직면한 상황 속에서 평가역량구축에 대해 무엇을, 어떻게, 왜, 추진하고 있는지에 대한 깊이 있는 이해를 제시하는 연구도 앞으로는 수행되어야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 송건섭·이윤식·제갈돈(2006). 「중앙행정기관의 자체평가 내실화를 위한 평가역량강화 방안」, 『정책분석평가학회보』, 제16권 제2호(2006. 여름), 11~26쪽, 한국정책분석평가학회.
- 이석민(2011). 「평가역량구축을 위한 실행전략 설계와 현실 적용가능성 탐색」, 『정책분석평가학회보』, 제21권 제3호(2011년 가을), 207~237, 331쪽, 한국정책분석평가학회.
- Boyle, R., Lemaire, D. & Rist, R. C.(1999). "Introduction: building evaluation capacity", In R. Boyle, & D. Leemaire (Eds.), *Evaluation capacity building* (pp. 227~250). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Cousins, J. B., Goh, S. C. & Clark, S. (2004). "Integrating evaluative inquiry into the organizational culture: A review and synthesis of the knowledge base", *The Canadian Journal of Program Evaluation*, Vol.19 No.2, pp. 99~141.
- Cousins, J. B., Goh, S. C., Elliott, C. J., Aubry, T. & Gilbert, N. (2014a). "Government and voluntary sector differences in organizational capacity to do and use evaluation", *Evaluation and Program Planning*, Vol.44, pp. 1~13.
- Cousins, J. B., Goh, S. C., Elliott, C. J. & Bourgeois, I. (2014b). "Framing the capacity to do and use evaluation", *New Directions for Evaluation*, Vol.141, pp. 7~23.
- Labin, S. N., Duffy, J. L., Meyers, D. C., Wandersman, A. & Lesesne, C. A. (2012). "A research synthesis of the evaluation capacity building literature", *American Journal of Evaluation*, Vol.33 No.3, pp. 307~338.
- Nielsen, S. B., Lemire, S. & Skove, M. (2011). "Measuring evaluation capacity-results and implications of a Danish study", *American Journal of*



- Evaluation*, Vol.32. No.3, pp. 324~344.
- Preskill, H. & Boyle, S. (2008). "A multidisciplinary model of evaluation capacity building", *American Journal of Evaluation*, Vol.29 No.4, pp. 443~459.
- Song, Y. S. (2011). "Exploring learning of evaluation participants", *HRD연구*, Vol.31 No.2, pp. 75~97.
- Stockdill, S. H, Baizerman, M. & Compton, D. (2002). "Toward a definition of the ECB process: A conversation with the ECB literature", *New Directions for Evaluation*, Vol.93, pp. 7~25.
- Suarez-Balcazar, Y., Taylor-Ritzler, T., Garcia-Iriarte, E., et al. (2010). "Evaluation capacity building: A culturally-and contextually-grounded interactive framework and exemplar", In F. Balcazar, Y. Suarez-Balcazar, T. Taylor-Ritzler, & C. B. Keys(Eds.), *Race, culture and disability: Rehabilitation science and practice* (pp. 307~324). sudbury, MA: Jones and Bartlett.
- Taylor-ritzler, T., Suarez-Balcazar, Y., Garcia-Lriarte, E., Henry, D. & Balcazar, F. E.(2013). "Understanding and measuring evaluation capacity: A model and instrument validation study", *American Journal of Evaluation*, Vol.34 No.2, pp. 190~206.

## Abstract

---

### The Status of Evaluation Capacity Building and Its Improvement in For-Profit Organizations

Song Youngsook

The purposes of the study were to identify the current status of Evaluation Capacity Building (ECB) in for-profit organizations, and to suggest ways of improving ECB. Based on this framework, a questionnaire including five dimensions, such as assumptions and motivations, capacity, resources, practice and utilization was developed. The data were collected from organizational members of large Korean corporations. Descriptive statistics, t-test, ANOVA, etc. were employed for the data analysis. The results of the study found that the overall status of ECB in large Korean corporations is relatively weak. In order to improve ECB, more systematic multilevel efforts for ECB are needed. Human, financial and material resources for ECB need to be enhanced, and the use of evaluation results should be diversified. In addition, processes, activities, and approaches for ECB need to be employed depending on the context, culture and values of each organization.

**Key words:** Evaluation Capacity, Evaluation Capacity Building, For-Profit Organizations' Status